

法政大学学術機関リポジトリ

HOSEI UNIVERSITY REPOSITORY

日本の報酬制度：技能形成の促進策として

著者	小池 和男
雑誌名	経営志林
巻	31
号	2
ページ	23-33
発行年	1994-07-30
URL	http://hdl.handle.net/10114/00016059

日本の報酬制度

— 技能形成の促進策として —

小池 和 男

1. 問 題

知的熟練

この文章は、現代日本大企業の生産職場の報酬制度を吟味したい。とくに、もっとも肝要な技能の形成をいかに促がしているか、あるいは、いなかを解明したい。

しばしば日本の報酬制度は、たんに「年功」、つまり勤続や年齢などと相関が高く、それゆえ「非能力主義的」とされてきた。職場における能力とは、端的には技能にほかならない。ところが、技能の伸長と報酬との関係はあまり立ちいって吟味されなかった。技能はそれほど長期にはのびない、と想定されていたかのように思われる。だが、これまで最もふかく技能を吟味した業績によれば、勤続20年をこえて、なお技能はのびつづける、という結果がえられている（司馬，1970）。うへのふつうの見解の吟味は、それゆえ、なによりもまず技能の性質の分析から始めねばなるまい。現代日本大企業生産職場で枢要な技能は知的熟練であり、その性質の分析はすでに他にのべた（小池，猪木，1987，第1章）。

ここで、その核心を再説すると、現代の職場では、一見量産方式でくりかえし作業のように見えようが、じつは、おどろくほど変化と異常がおきており、それを上手にこなせるかどうかで、効率ははなはだしく異なる。このノウハウこそ知的熟練なのである。

変化とは、たとえば消費者需要はまことに多様で、かつ、ひんばんに変動する。生産現場でそれをうまくこなすか否かで、効率は大きくちがう。まず、ひとつの生産ラインで多様な製品群をこなすことをいう。それには段取りがえのノウハウが肝要で、上手がおこなうと、たんに時間がみじか

いだけでなく、そのあと不良品がでない。さらには、変動する需要量におうじ、生産量を変動させることだ。それをうまく処理できれば、需要と供給のミスマッチがすくなくなり、たんにその企業の効率があがるのみならず、資源の節約にもなり、産業社会全体の得にもなる。それには、作業速度やそこに配置される人員の変更におうじ、職務の内容をくみかえるノウハウ、そして、職場内のどの持ち場をこなせるノウハウが要求される。なによりも、生産方法の変化のとき、よりよい手順などを提言できるベテラン労働者のノウハウが重要となる。また、人員構成の変化もある。経験の浅いものが多いとき、ひとに教えることができるひとが多いほど変化への調整コストがひくい。ひとに教えることができるレベルも、肝要な技能の要素なのだ。一見くりかえし作業に見えようと、実は、うえにみた多様な内容の技能が要求される。

さらに一段と重要なのは、かならずしも前もって予測されないのだが、職場でおこる問題を、労働者が上手に処理するノウハウである。もっとも見やすい問題は不良品の発生で、まずその場でオペレーターが検査できれば、あとの工程がむだにならない。なによりも不良の原因推理力が枢要となる。不良の再発防止に決定的である。推理力が劣れば、機械は不良をつくりつづける。効率への影響は甚大となる。こうした原因推理力の内容は、機械のどこかのトラブルから不良がでてくるのだから、機械の構造、生産のメカニズムを知らねばならない。すぐれて知的な熟練である。ひとたび構造の知識があれば、機械のトラブルもすくなくならず直せよう。こうしたノウハウこそ現代の熟練であり、職場の効率を大きく左右する。

経験のはばと問題処理

その形成は、おもに、はばひろいOJTによる。はばひろいとは、ひとつの職場内のおもな仕事を経験することをいう。ひろくても、せいぜい、となりの職場を経験するにすぎない。その経験のなかで、実際に問題を経験し、その問題処理のノウハウを身につけていく。なにしろ必ずしも十分には、必要なノウハウ、その要素がわかっていないのだから、経験していくほかない。このOJTを補うものとして短いOFFJTも必要だが、ここではのべない。職場内のおもな仕事、たとえば10-20ほどを経験するには、当然時間がかかる。長期の雇用が必要となる。要するに経験のはばと問題処理が肝要なのだ。

いうまでもなく、適切な促進策なしには、多くの労働者がこの面倒な知的熟練を身につけようはずがない。現代日本職場での促進策は集団的インセンティブとの常識に反し、基本的には個人ごとであり、長期にわたり個人間のはげしい競争をうながす。この分析がこの論文の内容である。促進策の分析は、おもに大自動車メーカーの事例を観察し、関連する統計を分析しておぎなう。報酬の支払い方式について技能形成と関連させた丹念な観察はこれまでとほしく、大自動車メーカーの事例分析の意味もすくなくなかろう。ただし、ふかく立ち入った分析ではなく、試論的な文章にすぎない。おもに生産労働者を対象とし、付加的にホワイトカラーをとりあげる。なお、この論文はKoike (1994) に、とくにその後半部分に大きく依存している。

2. 資格制度

仕事給は不適當

適切なインセンティブなしには、とうてい多くの労働者がこの面倒な知的熟練を身につけようとはしないであろう。その促進に奇策はない。技能向上を公正に評価し、公正に報酬をはらうほかない。だが、その具体化は、知的熟練の性質を考えると、じつは容易なことではない。

知的熟練の向上度をしめす中核的な指標は、(a) 経験のはばと (b) 問題処理のノウハウである。このふたつは、ふつうの報酬の方式では促進できない。多くの国の生産職場で最もふつうの報酬方式は、仕事給 pay-for-job であろう。職務ごとに基本給をきめる。むつかしい仕事につけば賃金はたかく、やさしい仕事では賃金はひくく、しごく当然のこととおもわれよう。ほかに、ふつうの報酬方式は、能率給であろう。多く生産すれば賃金は高いという、これまた当然の報酬と思われよう。だが、いずれも知的熟練の形成には役立たない。なぜか。

知的熟練の第一の特徴、経験のはばが仕事給で把握できないことは、ほとんど自明であろう。仕事給とは、その時ついている仕事によって基本給がきまることをいう。いまA、Bふたりの労働者が、まったく同じ仕事についているとしよう。しかし、経験のはばは大きくちがひ、Aはその職場の他の14の仕事全部を経験し、いつでも欠勤者の代わりもできるし、新入りに教えることもでき、問題処理も上手だとしよう。他方、Bはいまついている仕事しか経験がなく、当然欠勤者のかわりなど一切できない、としよう。それでも仕事給ならA、B両人はまったくおなじ基本給となる。それでは、Aの貢献にたいし、なんら報酬がはられない。変化や異常に対処する知的熟練という面倒な技能を、身につけるインセンティブがなくなる。

能率給のもとでは、労働者は、たとえおなじ職場内のとりの仕事へも移動しようとはしまい。なぜか。能率給とは出来高で収入がきまる。おなじ職場のなかでも、とりの仕事はすこし内容が異なる。そこに移れば不なれが生じ、どうしても収入がすくなくなる。少なくとも短期には下がるだろう。そこで収入の低下をおそれ、経験のはばをひろげようとはしまい。知的熟練は形成されない。

4 本柱

知的熟練を形成するには、4つの方策が肝要となる。資格制度、範囲給、定期昇給、査定である。第一、報酬額は技能ののびの個人差を反映できなくてはならない。技能の伸長を水平的にも垂直的

にも反映しなくてはならない。それには個々の仕事ではこまる。おなじ仕事についていても、それまでの経験のはばが違えば、技能のレベルは大いに異なる。それをも反映する必要がある。大まかに技能レベルをしめす技能給 pay-for-skill でないと、うまくいかない。すなわち技能レベルを大まかにしめす資格ごとである。そして、おなじ仕事についていても、経験をかさねれば技能は上がっていくのだから、おなじ仕事でもサラリーがあがっていく範囲給でなければならない。また、上位の仕事につけば、資格が上がり、技能の伸長を反映する。

第二、知的熟練の形成に長期の雇用が欠かせない。経験のはばを獲得するには、相当の長期を要する。長期につとめると得になるしくみ、すなわち定期昇給が必要となる。もちろん無限につづく定期昇給ではなく、資格ごとに上限が設けられよう。

第三、査定は欠かせない。同じ資格の労働者のあいだでも、技能ののびは異なりうる。そして、その差を評価しなければ、技能伸長を促せない。評価は、仕事をよく知るひとの目によるほかない。知的熟練は高度で複雑なのだから、とうてい量ではあわせえない。問題処理の巧拙は仕事をよく知るひとでなければ見逃してしまう。それができるのは、その職場の職長であろう。その職場に長年つとめ下からあがってきたひとである。しかし、職長といえども、当然主観によるえこひいきを免れない。えこひいきが酷くなれば、だれが技能の向上につとめようか。こうした危険をやわらげる工夫として、のちにみる仕事表が存在する。

この4本柱、すなわち資格制度、範囲給、定期昇給、そして査定は、日本だけのものではもちろんなく、西欧やアメリカのホワイトカラーに共通するようだ。アメリカのホワイトカラーのサラリーの最も大規模な調査、労働統計局による民間ホワイトカラー調査（PATC 調査）を再整理した Personick（1984）は、調査対象のほとんどが範囲給であり、その範囲の大きさが、下位の資格では20-30%、中位の資格で50%ほど、上位の資格で60%ほどであることを、大規模な標本からしめた。さらに、資格給であること、はばのなかで年一回の定期昇給によって昇給していくこと、査

定つきであることを明らかにした。資格の数については集計が欠けるが、標本がはるかにすくない他の調査から、実質的に日本と大差ないことが推論される（詳しくは、小池、1993, pp.91-98）。

こうした特徴が日本の大企業ブルーカラーにどれほど認められるか、それを検討する。

すくない能率給制度

まず全国統計によって概観する。賃金支払い制度についてもっとも大規模な労働省「賃金労働時間制度調査」を一瞥しよう。表1のしめすように、能率給がすくない。表の数値は賃金額にしめる能率給の割合をしめす。製造業平均でわずか0.5%にすぎない。製造業でもっともたかい鉄鋼産業でもわずか2.0%である。なお、これは日本産業の伝統ではない。能率給は第二次大戦まえはむしろ主流といえるほど普及していた。

表1 能率給の比重

—平均月賃金にたいする能率給の割合、企業規模別、産業別、1986年 (%)

産 業	月賃金	能率給額		
		計	個人能率給	集団能率給
製造業				
計	100	0.5	0.3	0.2
1,000—	100	0.5	0.4	0.1
100—999	100	0.4	0.2	0.2
30—99	100	0.8	0.4	0.4
食品	100	0.9	0.9	0.0
衣服	100	0.6	0.5	0.1
木材	100	0.9	0.2	0.7
家具	100	0.7	0.3	0.4
皮革	100	0.8	0.1	0.7
窯業土石	100	0.7	0.4	0.3
鉄鋼	100	2.0	1.7	0.3
金属製品	100	0.7	0.4	0.3
運輸通信	100	2.5	2.5	0.1
小売	100	2.5	2.1	0.4
不動産	100	2.0	1.8	0.2
サービス	100	1.1	1.1	0.0

注：1）能率給の比重が比較的たかい産業にかぎった。

2）月賃金額は残業手当をふくまない。

出所：労働省「賃金労働時間制度調査、1986年」。

資格制度の普及は、とくに数値をしめすまでもなく、周知であろう。わが国ではふつう職能資格

制度と呼ばれている。おなじく全国統計によって、資格の数を確かめておく。それがもしわずか2, 3であれば、技能の伸長とはなれず、逆に数十にもなれば、おなじ仕事での技能の伸長を十分はかるまえに、資格があがってしまうことになる。表2によれば、非管理職（監督職をふくむ）ではほぼ8前後、管理職は1,000人以上の大企業ではほぼ6、あわせて14ていどである。それならば、単純化していえば、数年ごとに昇格の機会があり、おなじ仕事での技能の伸長を反映しやすいだろう。もちろん上位の資格に昇格しないひともし少なくないから、この数値の読み方には注意しなければなるまい。その実際の内容は、個々の事例につきその運用を観察しないとわからない。

表2 資格の数
—企業規模別、製造業、1987年

企業規模	資格の数	
	非管理職 (管理職をふくむ)	管理職
計	8.2	5.5
1,000—	8.1	6.1
100—999	7.9	4.8
30—99	8.4	6.2

出所：労働省「賃金労働時間制度調査、1987年」。

ここではある自動車大メーカーの資格給をとりあげ、その内容を検討する。この資格制度は、生産労働者、事務職、そして管理職用の3本からなる。生産労働者については8、事務職には7、管理職には5の資格が設けられている。この数値はさきの全国の傾向と大差ない。

表3 資格制度の例
—生産労働者、大自動車メーカー、1991年

資格	昇格基準
P1	
P2	職場内のほぼ1／3の職務をひとりで遂行できる。
P3	1) 職場内のほぼ2／3の職務をひとりで遂行できる。 2) 小集団活動のリーダーをつとめることができる。 3) むづかしくない問題を処理できる。
P4	1) 職場内のほとんどの職務をひとりで遂行でき、一部を他に教えることができる。 2) むづかしい問題も処理できる。
P5 A	1) 職場内のほとんどの職務を他に教えることができる。 2) 職場内の品質、生産性向上のリーダーとして有能である。
P5 B	1) となりの職場の職務も遂行できる。 2) あたらしい生産ラインの立ち上がりのとき適切な提言ができる。
P6	副職長
P7	職長
P8	職長

注：1) 「職場」とは副職長の統括範囲をいい、組立ラインならふつう15—20の職務からなる。

副職長はなかばラインの作業につき、なかばラインからはなれる。

2) 実際の文言をやや一般化したが、骨子はなんら変えていない。

あらたに採用されたひとは生産労働者1級、すなわちP1から出発する。なお、いわゆる新規学卒とはかぎらず、他社異職種経験者がすくなくないが、わかい人が圧倒的である。技能がのびるにしたがい上の資格に昇格していく。その基準は、昇格基準表として明記されている。ただし、具体的な基準は当然仕事の性質によって異なり、組立ライン、塗装、車体（溶接）、プレス、機械加工などの部門ごとに設定されている。うえの表は組立ライン部門のものである。

生産労働者2級、P2への昇格は、職場内の職務のほぼ3分の1ていどをこなせること、とされている。職場とはここでは副職長の統括範囲で、ふつう組立ラインなら15—20ていどの職務を含むから、5、6の職務をこなせることとなる。こなすレベルにも大まかな規程があり、「ひとりでできる」、すなわち、他の助力なしに遂行できることを意味する。このはばは、アメリカでいわゆるチーム制をとっているばあいと似ている。アメリカでいま普及しているチーム制とは5—7人から

なり、チーム内ではどの職もこなせるよう仕事をまわしているようだ。実際はそれより広いかもしれないが、額面どうりにうけとれば、日本のこの事例の、かなり低い資格の労働者なみとなろう。ただし、アメリカの自動車組立ラインの労働者の経験がすべてせまい、と誤解してはなるまい。もともと relief men や utility men とよばれるひとたちが存在し、20前後の職務をこなした。そうでなければ、欠勤者や休憩時の代替ができず、ラインはながれない。日米の差は、はば広いひとの割合が違うていどであろう。その差を過大に評価してはあぶない。

副職長はときにラインにはいり欠勤者の代わりをしたり、ときにラインからはなれ、新人を教えたり監督の仕事に従事する。おそらくアメリカの職長とグループ・リーダー（日系企業のグループリーダーは職長のことでアメリカ企業のはちがう。ここではアメリカ企業の言葉づかいをとっている）、とのいわば中間的な存在であろうか。4、5の副職長単位があつまって職長単位となり、さらに3、4の職長単位が課を形成する。課長はごく一部職長から昇進するが、ほとんどは大卒技術者である。

注目すべきは、技能の肝要なふたつの要素—はばと問題処理が、昇格基準表に明記されていることだ。まず、はばは、生産3級、P3への昇格には職場の3分の2の職務をひとりでこなせねばならず、4級には職場のほとんどの職務をひとりでできるだけでなく、一部の職務についてはひとに教えられるほどでなければならない。5級には2種あり、職場内のすべての職務をひとに教えられるレベルか、または、よりひろく隣の職場の仕事もできることが基準とされている。

問題処理も明記されている。3級への昇格には、むつかしくない問題処理ができ、4級への昇格には、むつかしい問題も処理できるとされている。こうした規定が各職場で実際にどれほど厳密に運用されているかは吟味されていない。その限りでは、暫定的な議論にすぎない。運用がこの規定とすくなく離れることもありえよう。しかし、おおまかな傾向として、この規定のしめすものの存在を推量して大過なかるう。そうであれば、資格はかなりの点で技能をよく反映している。それも、現代の枢要な技能の2要素、経験のはばと問

題処理である。

ただし、6級から上は話ががらりと変わる。ここでは資格はまったく副職長、職長という職位にむすびつけられ、これらのポストの空きがないと昇格できない。生産職場の技能レベルとは関連しない。

仕事表

いま5級以下に話をしぼろう。そこでは技能の肝要な要素をよく反映していた。だが、その肝心の技能のレベルを、各人について、どのように判定しているのだろうか。さきにふれたように、かんたんに生産量では測れない。経験のはばや問題処理という要素を、どうして簡単にはかれようか。結局、仕事をよく知るひとの判定にまかせるほかあるまい。実際には、副職長の判断である。しかし、そこに問題がある。えこひいきの可能性である。かりに実際になくても、あると見られる可能性があり、反駁する証拠をだしにくい。そう思われたままなら、昇格は実際には技能の向上より、むしろ査定者へのおもねりによることになり、職場の効率は大きく損なわれる。

その危険をすくなくする工夫が仕事表である。名称は企業により工場により、また職場によりさまざまだが、ここでは仕事表と読んでおく。その形もさまざまで、おなじ工場のなかでも職場により違うこともある。表4は簡単化してしめした。ふつうは、経験の幅と「ふだんとちがう作業」を、それぞれしめす2表からなる。表4は幅をしめす。表側に職場のひとの名前を表頭には職場のおもな職務を記す。ひとりひとり、いままで経験した職務をかきこむ。その際、そのレベルも、人に教えられるほどか、ひとりで十分できるか、たんに一通りの訓練を終了したていどか、などを書きこむ。それを3カ月や6カ月ごとに書きなおす。「ふだんとちがう作業」の表もまったく同様で、ただ表頭の項目が問題処理などとなる。

その経験やレベルの判定は副職長がおこなう。そのかぎりでは、なお主観にまち、えこひいきの可能性がのこる。しかし、仕事表の各項目はかなり簡明で、まぎれが少ない。あとは、こなした職務の数などで、その差が明瞭である。なによりも、

表4 仕事表
—経験のはば

名 前	「ふだんの作業」			
	職務1	職務2	職務3	職務4
阿 部	c	c	b	b
伊 藤	c	b	a	b
宇 部	a	a	b	—
江 藤	a	a	—	—
尾 上	a	—	—	—

注：“a” その職務につき、ひと通りの訓練を終了したレベルをしめす。

“b” その職務をひとりで遂行できるレベルをしめす。

“c” その職務をひとりに教えられることをしめす。

この表はしばしば職場にはりだされる。統計はないが、かなり張りだされているようだ。それはまことに肝要なことで、いわば職場のひとの目に耐えるという意味があろう。生産職場のひとたちは、長年いっしょに働く。ホワイトカラーとちがい転勤はすくなく、職場間の移動も、監督者となればともかく、一般にはすくない。かなりの期間ともに働く。そうであれば、各人の技能のレベルはおたがいによく承知しており、そうした職場のひとたちの認識によって、副職長の判定がいわばテストされる。

なお昇格には、はげしい個人間競争が存在する。P2へは事実上ほぼ自動的といってもよいくらい昇格するようだが、P3への昇格には、すでに数年の個人差が生じ、P4への昇格となると、一段と大きな差が生じる、という。さらにP5に昇進できずP4に滞留する層がかなり存在する、という。「という」言い方を多用したのは、こうした人事の言明をうらづける統計的資料を入手していないからで、そうじて職場での実際の運用は、今後の吟味にまつほかない。ただ、いわゆる「年功」とやらによる、ほぼ自動的な昇格を想定する向きが多いようなので、一言しておく。

3. 報酬の方法

職能給

うえにみた資格制度、したがって、技能レベルが、どのように報酬をきめているか、あるいは、いないか、その検討がつぎの課題である。この事例では、諸手当などをべつにした基本給は、つぎの4つの要素からなる。「本給」、「年齢給」、「職能給」、「成績給」であり、それぞれ基本給の30%、25%、38%、7%をしめる。こうした構成は近時の日本大企業に、かなりふつうの傾向とおもわれる。資格は、まず最大部分の「職能給」を一義的にきめ、「成績給」と「本給」に大きく影響する。つまり、基本給のざっと4分の3を資格がつよく規定する。以下、説明しよう。

まず最大部分、かつ資格の影響のもっとも直接的でわかりやすい「職能給」をみよう。それは表5に示されたように、資格ごとの単一賃率なのである。数値はこの事例の労働組合ニュースからとられた。つまり労働組合によって交渉され、組合員には周知なのである。なお、生産労働者だけでなく、事務職の賃率もしめした。管理職は非組合員で、そこには記されていない。

表5 職能給額
—1991年 (円)

生産労働者			事務職		
資格	職能給	指数	資格	職能給	指数
P1	82,000	100	O1	82,200	100
P2	85,900	105	O2	85,900	105
P3	89,900	110	O3	97,100	118
P4	94,200	115	O4	102,800	125
P5	99,200	121	O5	108,000	131
P6	103,700	126	O6	112,500	137
P7	124,100	151	O7	117,900	143
P8	132,400	161			

「職能給」そのものには、表のしめすように査定部分はないが、「成績給」がまさにその査定部分となる。毎年資格ごとに平均額が協定され、その平均のまわりに査定によってA, B, C, D, Eの5つのランクにわけられ、各人の「成績給」額がきまる。各資格の、職長単位の平均「成績給」額は、まさにCでなければならない。

本 給

資格は同時に「本給」をも大きく左右する。この点はしばしば見過ごされるので説明しておく。「本給」額が、初任給とその後の定期昇格によってきまることが周知であろう。初任給は学歴別に設定され、学歴による差は、他国に説明するとき大切なことだが、はなはだ小さい。つまり、学歴の差は勤続の差とほとんどかわらない。たとえば大学学部卒なら高校卒で勤続5年目とかわらない初任給となる。修士卒であれば学部卒3年目とほぼおなじ格付けとなる。それは他国にくらべ学歴をきわめて小さく評価することになる。なお、学歴がおなじでも、初任給は経歴でちがう。あまり知られていないが、前歴を評価する。評価のていどは、企業によりまた経験が同種か否かによるが、ごく一般的にいえば、同種経験なら80-100%、異種経験なら60-80%などと評価する。

本給における定期昇給額は、どういうわけか無視されがちだが、資格に大きく依存する。まず資格ごとに平均昇給額がきめられる。その平均額のまわりに個人ごとの査定によって、各人の年々の定期昇給額がきまる。ここまではかなり知られている。そのうえに、多くの事例では、資格ごとの本給標準カーブがほぼ設定されており、その線をこえると、定期昇給額は、きわめて小さくなるようだ。つまり、実質的には資格ごとに頭打ちに近いものがある。ただ、それが明記されていない。なお、成績給の査定と本給における査定との違いは、前者は一期ごとにあらたに設定され、まえの数値に上積みしないのにたいし、本給のほうはそのまま蓄積していく点にある。

年 齢 給

資格がまったく影響しない唯一の部分、ほぼ4分の1をしめる「年齢給」である。表6のように、年齢ごとの単一賃率である。それは資格、学歴、ホワイトカラー、ブルーカラーの別をとわず、男女にかかわらず、たんに年齢だけで適用される。表のしめすように、20歳代後半で増加率がもっとも大きく、しだいに増加額もすくなくなり、50歳でよこばい、53歳から減少する。

表 6 年 齢 給

(円)		
年 齢	年 齢 給 額	差
18	43,150	0
19	43,650	500
20	44,150	500
21	44,900	750
22	45,650	750
23	47,400	1,750
.	.	.
.	.	.
30	59,650	1,750
31	60,950	1,300
.	.	.
.	.	.
35	66,150	1,300
36	67,150	1,000
.	.	.
.	.	.
40	71,150	1,000
41	71,850	700
.	.	.
.	.	.
45	74,650	700
46	75,150	500
.	.	.
.	.	.
50	77,150	500
51	77,150	0
52	77,150	0
53	75,650	-1,500
.	.	.
.	.	.
59	63,650	-2,100

よく日本の報酬制度は年齢給などと誤解されるが、年齢給とは、ここでみられるように、年齢さえわかれば報酬が計算できるものをいい、そうした年齢給が基本給の4分の1をしめるほど大きくなったのは、ここ数年のことであろう。推量にとどまるのは正確な統計に欠けるからで、敗戦直後のいわゆる電産型賃金でさえ、年齢給の比重はより小さかった、とおもわれる。戦後日本の報酬制度の特徴は、けっして年齢給でも勤続給でもなく、むしろ、さまざまな要素を総合勘案する、いわゆる「総合決定給」であった。その内容を各要素にわけて明確化したのが、ここ数年の大企業の傾向のように思われ、この事例はまさにその典型とも

いうべき姿をしめしている。

年齢給はイギリスのかつての大銀行

なお、年齢給が基本給の大半をしめている例は、わたくしの知るかぎり日本にはなく、1950年代の（あるいはもっと前からか）イギリス大銀行全部であり、勤続給は1980年代はじめまでのオーストラリアのおなじく4銀行であった。この両者を例に上げるのは、恣意的ではない。報酬の方式は、労働組合がないとなかなか外からわからない。そして、ホワイトカラーが労働組合の主力となる産業は銀行業などで、そこに労働組合が存在する国はイギリスやオーストラリアなどとなる。1950年代のイギリス大銀行は9行あり、その組合員の報酬表をかって他に掲げたが（小池、1966, pp.199-201.），すでに絶版になっており、ここに再掲

する。

表7にみられるように、基本的には年齢ごとの賃率である。ただし、銀行によりすこし賃率が違う。当時の銀行業産業別組合の傘下にもかかわらず、企業ごとの設定である。わが国は企業ごとの賃率だから企業別組合で特異だ、などと軽々に結論するのは危い。年齢給は17歳ごろからはじまる。当時のイギリス大銀行の採用学歴から、こうした年齢が選ばれた。表は男性事務職員、女性事務職員、労務職員の3本からなる。男性事務職員の表は、17歳未満からはじまり、30歳はじめまで年々かなりのカーブで上昇する。当時の日本大企業はホワイトカラーにちかいカーブである。あとは記載がない。他方、女性事務職員、労務職員は40歳すぎまで、よりゆるやかながら昇給額が明記されている。

表7-1 イギリス銀行員の賃率表（その1） 男子事務員（年給、ポンド）

銀行名 年齢	パーク クレ イズ	ロ イ ズ	ミッド ラ ド	ナショナル プロ ビンシャル	ウエスト ミンスター	デイス トリ クト	マー テンズ	ウィリアム ズデー コンズ	ヨーク シャー ペニー
17歳 未満	260	250	250	260	260	235	265	265	
17歳	260	275	250	270	260	235	265	275	230
18	280	300	280	280	290	265	285	295	240
19	310	325	305	300	320	295	305	320	255
20	340	350	330	330	345	325	350	345	275
21	370	375	355	370	375	350	375	380	300
22	400	400	380	400	400	380	405	415	340
23	430	425	405	430	430	420	480	465	365
24	485	400 480	550 460	490	485	475	530	515	395
25	545	500 550	600 520	545	550	525	575	565	440
26	620	600 650	700 600	625	630	600	640	630	495
27	680	625 680	750 630	680 715	665	630	700	690	555
28	710	650 710	820 660	710 750	695	670	730	730	585
29	740	680 740	690	740 800	730	700	765	770	615
30	770	710 780	720	770 835	765	730	795	800	650
31	800	740 820	750	800	880	760	830	825	685
32		770				790	875		
33		800							
34		800							
35		830							
36		830							
37		865							
38		865							
39		900							
40									

注1）わが国の全銀連からの問合せに対する英国の全国銀行従業員組合（National Union of Banking Employees）の回答による。『銀行労働調査時報』80号による。なお81号をも参照。また、82号および83号には、オーストラリアの銀行員の資料が掲載されている。

2）左の5つすなわち、パークレイズからウエストミンスターまでがいわゆる5大銀行である。

3）同一項目に2つ以上の数値がある場合は、メリットによって、いずれもとりのうとすることをしめす。

4）マーテンズの取締役は、賃率の増額を修正したり、抑制したりする権限を留保している。

5）1957年1月1日現在。

表7-2 イギリス銀行員の賃率表（その2）

—女子事務員（年給、ポンド）

銀行名 年齢	パーク レイズ	ロイズ	ミッド ランド	ナショナル プロビン シャル	ウエス トミン スター
17歳 未満	260	250	250	260	260 240
17歳	260	260	250	270	260 290
18	280	285	280	290	290 315
19	310	310	305	315	320 345
20	340	335	330	340	345 370
21	370	360	355	370	375 400
22	400	390	380	400	400 420
23	430	410	405	425	420 440
24	450	430	430	450	445 460
25	470	450	445	465	465 475
26	480	450	460	480	480 490
27	500	480	475	495	500 510
28	515	480	490	510	515 525
29	530	500	500	525	530 540
30	545	500		545	550 560
31	560	520		560	570 580
32	575	520		575	
33	590	540		595	
34	590	540		610	
35	605	560		625	
36	605	560		640	
37	620	580			
38	620	580			
39	635	600			
40	635				
41	650				

この資料は日本の全銀連がイギリス全国銀行従業員組合（National Union of Banking Employees）からとりよせ、全銀連の機関誌に掲載されていたが、その運用は記されていなかった。ただ Blackburn（1967）がその運用をのべていた。それによると、上記の年齢給額は各年齢の最低額であって、企業は成績査定によって上づみできる。男性の数値が30歳代そこそこで記載されなくなるのは、その前後に下級役職にすすみ、そこから基本給が査定一本によるからである。女性事務職員や労務職員はなかなか管理職に昇進しないがゆえに、おそくまで年齢による昇給額が明記されている。なお、1980年代末ある大銀行の人事部で話をきいたところ、すでにアメリカ風の資格給にかわっていた。

表7-3 イギリス銀行員の賃率表（その3）

—労務職員（週給、シリング）

銀行名 年齢	パーク レイズ	ロイズ	ミッド ランド	ナショナル プロビン シャル	ウエス トミン スター
17歳 未満	—	—	15歳 75 16歳 80	—	—
17歳	90	85	85.6	87.6	—
18	95	85	91	92.6	—
19	100	85	96.6	100	—
20	106	125	102	105	117
21	112	134	110	125	130.6
22	125	144	120	135	136
23	140	154	132	145	143
24	155	164	145	160	154.6
25	170	164	160	170	170
26	172.6	174	163	172.6	172
27	175	174	166	175	175.6
28	177.6	174	169	177.6	177
29	180	178	172	180	180.6
30	182.6	178	175	182.6	183
31	185	182	178	185	186
32	187.6	182	181	187.6	189
33	190	188	184	190	192
34	192.6	188	187	192.6	194
35	195	188	192.6	197.6	197.6
36	197.6	194		200	200
37	200	194		202.6	203
38	202.6	194		205	206
39	205	200		207.6	209
40				210	212
				略	
44				220	

1982年オーストラリア、ニューサウスウェールズ州の大銀行4行をたずねる機会があった。その基本給は平職員のばあい勤続給であった。現代日本で、定期昇給があるから勤続給などという、あいまいな観念とはちがひ、まさに勤続年数によって基本給が規定されていた。なお、1950年代のイギリス大銀行とちがひ、支店長職まで銀行によって基本給がちがわない。ただし、支店は一般に小さく、日本の銀行の支店長よりはるかに下位の職位であることに注意されたい。もっとも、資格の3、4級レベル、つまり勤続に換算して4、5年くらいから、銀行は成績査定をうわづみできるし、それを組合は交渉はしない。

ところが、1993年春再訪したとき、やはりこのような勤続給は姿を消し、アメリカによく見られ

る資格給へとかわっていった。そして銀行間の差も生じた。くわしい吟味ではなく、まったくの一瞥にすぎないが、年齢給や勤続給は日本に特異なもの、という観念がわが国できわめてつよいので、ここに記しておく。くりかえすが、基本給のほとんどが年齢や勤続によって規定される報酬方式をわが国では見たことがない。その意味でも、ふつうの観念はあやしいのだが、同時にホワイトカラーの報酬は、もともとこうした年齢や勤続を重視する傾向であったのではないかと推測される。西欧やアメリカであればすぐさま職務ごとの基本給と、早急に結論するのは危い。今後の研究にまつ。

表8 オーストラリアの銀行員の報酬
—1982年、基本給、年給 (ドル)

勤 続	一 般
成人前	
1年目	5,680
2年目または17歳	6,941
3年目または18歳	8,122
4年目または19歳	9,334
5年目または20歳	10,525
成人	
1年目	11,714
2年目	12,230
3年目	12,788
4年目	13,356
5年目	13,794
6年目	14,141
7年目	14,503
8年目	14,827
9年目	15,161
10年目	15,495
11年目	15,831
12年目	16,155
13年目	16,399
支店次長	
6—8人規模	17,926
9—11	18,366
12—	18,825
支店長	
—5	19,724
6—8	21,189
9—11	22,682
12—15	24,347
16—	26,103

注：1）成人勤続3，4年くらいから、成績により、よく上づみがつく、という。

2）ほかにやや学歴の高い層の賃率、また大卒初期数年目までの賃率も協定されている。

大卒と比較する

以上はブルーカラーの話であったが、現代のわが国ではホワイトカラーにも、さらに大卒にも、その大卒はそのまま当てはまる。基本給の4要素、そのしくみは同様である。

大きな違いは昇格のスピードである。一見したところ昇格のスピードですら、それほど変わらないかに思われるかもしれない。生産労働者のばあい、副職長、すなわちP6への昇格は40歳まえである。昇格の規定のひとつが、40歳をこえないこと、とされている。他方、大卒がP6とほぼ同等のO7に到達するのは、おそいばあいで30歳代後半という。生産労働者のはいひとと、大卒のおそいひととは大差ないことになろう。

しかし、昇格の確率は大いにちがう。生産労働者では一部が40歳まえにO6に到達するにすぎないのにたいし、ほとんどの大卒者はO7に達する。なによりも大きな差は、管理職への昇進である。生産労働者はごく例外的な一部しか管理職、すなわち課長以上に到達しない。他方、大卒は6割ほどが管理職にすすむ。管理職はさきの表のO7をこえる資格である。にもかかわらず、日本企業では、大卒と生産労働者との報酬格差が、他の先進国にくらべ、もっとも小さいとみてよさそうだ。西欧に学歴別の報酬の資料がとぼしく決定的なことは留保せざるをえないが、ホワイトカラーとブルーカラーとの報酬格差なら資料があり、日本はもっとも小さい国のひとつである（小池，1981，pp.71—79）。それは日本の大企業生産労働者が、たかい知的熟練を身につけ、変化と異常に対応する役割をはたしていることと照応するのかもしれない。

4. まとめ

まとめよう。現代日本の大企業生産職場では、報酬は技能をのばすよう構成されている。現代の職場でもっとも肝要な技能、変化と問題をこなす知的熟練を形成するよう組み立てられている。

適切なインセンテブなしには知的熟練は形成されない。それには奇策はなく、技能の伸長を公正

に評価し、公正に報酬をはらうことになる。しかし、知的熟練の性質から、公正な評価と報酬の設定は容易ではない。まず、インセンティブ制度は、よく誤解されるのとはちがひ、集団的ではなく、あくまで個人ごととなる。技能は個人ごとに伸長が異なるからだ。他国でよく用いられる職務給（仕事給とよんでもよい）は有効ではない。それでは、知的熟練の重要な2大要素、経験のはばと問題処理とが評価されない。いまついている職務で払っては、それまでの経験のはばが支払われない。能率給も、いまついている職務から動きにくくし、経験を広げにくい。

経験のはばと問題処理能力の評価に、現代日本の大企業職場で用いられているのは、仕事表である。職場の構成員ひとりひとりの経験のはば、問題処理力が表示される。それを報酬にむすびつけるのが資格制度である。経験のはば、問題処理の力量を昇格基準の重要な要素としている。そして、資格が基本給を大きく規定する。まず基本給の4割弱をしめる職能給は、資格ごとに単一賃率が設定され、その成績給も、資格グループごとに査定によってきまる。3割をしめる本給は、年々の定期昇給によって実際にレベルがきまるが、資格ごとに平均定期昇給額が協定される。そのまわりに個人査定によって各人の昇給額がきまる。つまり、資格、定期昇給、査定が、その中核である。

こうした要素はなにも日本だけではない。まず、西欧、アメリカのホワイトカラーにもかなり共通しよう。さらに、変化や問題処理の重要性は、もちろん日本にとどまらない。西欧、アメリカの生産職場にも共通しよう。それゆえ、個々の職務ごとではなく、技能におうじた技能給がアメリカでも普及しはじめたようだ。伝統的な労使関係が根づよく、簡単には普及しないであろうが、将来のながれを示唆しているように思われる。

しかし、そのことは現代日本の報酬制度に、なんの問題もないことを意味しない。すくなくとも技能レベルと基本給との関連を、もうすこし明記することが肝要であろう。資格ごとの基本給額の上限、下限を明記する。それには、本給部分の定期昇給の資格ごとの限度、すなわち頭打ちを記す。他方、職能給を単一賃率よりも範囲給にするのも必要かもしれない（すでに範囲給の事例も少なく

ないようだ）。また、昇格の基準の重要な一部として、経験のはば、問題処理の力量を明記する。この事例はすでにそれを行っているが、そうした事例はまだすくないようだ。

そうじて、いままでの大卒の根本的な改革ではなく、手直しにすぎない。しかし重要な手直しである。

文献

- Blackburn, R. M. (1967) *Union Character and Social Class: A Study of White-Collar Unionism*, Batsford.
- Koike Kazuo (1994) "Learning and Incentive Systems in Japanese Industry", Masahiko Aoki & Ronald P. Dore, eds., *The Japanese Firm: Competitive Strength*, Oxford University Press.
- 小池和男 (1993) 「アメリカのホワイトカラー」東洋経済。
- 小池和男, 猪木武徳 (1987) 「人材形成の国際比較」東京大学出版会。
- 小池和男 (1981) 「日本の熟練」有斐閣。
- 小池和男 (1966) 「賃金—その理論と現状分析」ダイヤモンド。
- Personick, Martin M. (1984) "White-Collar Pay Determination under Range-of-Rate-Systems", *Monthly Labor Review*, Dec.
- 司馬正次 (1970) 「オートメーションと労働」東洋経済。